

## بحث بعنوان

دور إدارة المعرفة في الرفع من كفاءة أداء العاملين

نانسي نايف علي البكار

مدير إداري

بلدية حسابان الجديدة

## الملخص

تتحدث الباحثة في هذه الدراسة عن دور إدارة المعرفة في الرفع من كفاءة أداء العاملين فأصبحت إدارة المعرفة من أهم مدخلات التطوير والتغيير في عصرنا الحالي، حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المؤسسات، وربط إدارة المعرفة بالأداء من الموضوعات الحديثة والحيوية، ومن هذا المنطلق تركزت الدراسة الحالية على التعرف على مفهوم إدارة المعرفة وأهدافها وأنظمتها وعملياتها، والوقوف على واقع إدارة المعرفة في المنظمات الحكومية وعلى وجه الخصوص في المؤسسات. وبالنسبة لتطوير أنظمة العمل في المنظمات الحكومية، يجب السعي إلى الارتقاء بالأداء الحكومي نحو تحقيق الأهداف، من خلال استغلال أمثل للموارد والقدرات المتاحة. و"المعرفة" من أهم الموارد الأساسية الواجب استغلالها أفضل استغلال، وذلك من خلال توليد المعرفة وتحسينها ومشاركتها وتطبيقها ويجب تحديد مدى إدراك موظفي المؤسسات لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها والتعرف على العلاقة ونوع التأثير بين متطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة وتميز الأداء الوظيفي.

<https://jasps.com>

## Abstract

In this study, the researcher talks about the role of knowledge management in raising the efficiency of employee performance, so knowledge management has become one of the most important inputs for development and change in our current era, as it has been able to bring about a quantum leap in the level of performance of various institutions, and linking knowledge management to performance from modern and vital issues, and from this standpoint The current study focuses on identifying the concept of knowledge management, its objectives, systems and operations, and examining the reality of knowledge management in government organizations, and in particular in institutions, As for the development of work systems in governmental organizations, we must seek to improve government performance towards achieving the goals, through optimal utilization of the available resources and capabilities. And "knowledge" is one of the most important basic resources that must be best exploited, through the generation, improvement, sharing and application of knowledge. The extent to which institutional employees understand the concept of knowledge management and its importance must be determined and the relationship and type of influence between knowledge management requirements and knowledge management processes and job performance distinction must be determined.

## المقدمة

تُمثّل المعرفة مجموعة من الخبرات، والقيّم، والرؤى، والمعلومات ذات الدلالة، والحَدَس، حيث تُوفّر المعرفة إطاراً تتم من خلاله عملية التقييم، والدمج للتجارب، والمعلومات الجديدة، ومن الجدير بالذكر أنّ الأفراد يمتلكون معرفة تكون نتاج خبراتهم، وهي تشمل المعايير التي يُقيّم بها الأفراد المُدخلات المُحيطة بهم، وتتجاوز المعرفة في المُنظّمات المُستندّات، والوثائق، وهي تُصبح مُضمّنة حتى في الروتين التنظيمي، والقواعد، والتعاملات.

تُعرّف إدارة المعرفة على أنّها: مجموعة من العمليّات التي تتم داخل المُنظّمة، حيث تُساعد على إيجاد المعرفة، وتوليدها، واستخدامها، وتنظيمها، ثم المقدرّة على نشرها، واستخدامها في الأنشطة الإداريّة المختلفة، واتّخاذ القرارات، وحلّ المشكلات، وتُعرّف أيضاً على أنّها: الوعي بثقافة المُنظّمة، والمقدرة على كَسب، ومشاركة الخبرة الجماعيّة؛ وذلك لتحقيق أهداف المُنظّمة، ورسالتها، وتُشير إدارة المعرفة إلى مجموعة الجهود التي يتمّ بذلها؛ لإنجاز الوظائف، والخطوات المُتتالية في قسم واحد، أو عدّة أقسام، ووحدات؛ ولتحقيق القدرة التنافسيّة على المدى الطويل، وتُركّز إدارة المعرفة على إيجاد بيئة ثقافيّة مُلائمة للمُنظّمة تُساهم في تسهيل اكتساب المعرفة، ونقلها، والتشارك فيها، كما أنّها تُركّز أيضاً على فعاليّة القيادة، وهي إدارة مُمنهجة تتمثّل وظيفتها في إدارة أصول المعرفة في المُنظّمة؛ وذلك لإنشاء قيمة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجيّة، حيث تدعم إدارة المعرفة من خلال العمليّات، والاستراتيجيّات التي تحتويها، بالإضافة إلى تخزين، وتقييم، ومُشاركة المعرفة.

<https://jasps.com>

وتعرف ادارة المعرفة بكونها كافة الوسائل و الأدوات التقنية و العناصر البشرية التي يعتمد عليها في الحصول على المعرفة من أجل الإستفادة منها بداخل المؤسسة أو الشركة ،و في تعريف آخر يقصد بأدارة المعرفة أنها الأساليب التي يعتمد عليها في الحصول على المعلومات الموجودة لدى العنصر البشري أو من خلال أجهزة الحاسب الآلي ،و من ثم حسن استثمار هذه المعلومات من أجل اتخاذ القرارات الصائبة و من جانب آخر يقصد بأدارة المعرفة أنها مجموعة عمليات تستخدمها الهيئات و المنظمات من أجل الحصول على المعرفة و تنظيمها بشكل مناسب و حسن الاستفادة من ما هو هام لمصلحة المنشأة أو المؤسسة ،و يعتمد عليها في التوصل لحلول مناسبة للمشكلات التي تعترض المنشأة .

### أهمية ادارة المعرفة

زادت حاجة الكثير من المؤسسات إلى ادارة المعرفة في الوقت الحالي ،و ذلك نظراً لما تحققه للمنشآت من فوائد متعددة ،و تكمن أهمية إدارة المعرفة فيما يلي :

- تعيين المنظمات على خفض التكلفة و تمنحها فرصة لزيادة إيراداتها .
- تساعد في تنظيم و تنسيق و تكامل العمليات بالشكل الذي يقود المنظمة إلى انجاز أهدافها
- تسمح باستثمار رأس المال الفكري لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة .
- تعزز قدرة المنشأة على تحقيق ميزة تنافسية .
- فتحت الباب أمام المنظمات لكي تتكيف مع التغيرات و التطورات المتلاحقة .
- ساهمت في تحول المؤسسات من التمسك بالأنماط التقليدية حتى تصبح مجتمعات معرفية .

- شجعت الأفراد العاملين بمختلف الهيئات و المؤسسات على الإبداع ،و الابتكار .
- ساعدت المنشآت على الإحتفاظ بأداء مميز يعتمد بشكل جوهري على المهارة و الخبرة .
- عظمت قيمة ،و أهمية العنصر البشري لدي المنشأة بأعتبره مصدراً أساسياً للمعرفة .
- جعلت المنشآت أكثر قدرة على تحديد ما هو مطلوب من معرفة و سبل تطويرها .

### أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الآتي:

• أسر المعرفة من مصادرها و خزنها وإعادة استعمالها.

جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة. خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المؤسسة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين. تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها. إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها. بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري. التأكد من فاعلية المؤسسة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات. تحول المؤسسات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة) وتعمل كشبكة للأنشطة، حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية. تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل.

<https://jasps.com>

تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.

خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العملياتية وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.

ميررات التحول إلى إدارة المعرفة:

تحول المؤسسات للاهتمام بإدارة المعرفة لم يكن ترفاً فكرياً مجرداً، وإنما جاء استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئة داخلية وخارجية، وهي محاولة لإدخال التغيير في اتجاه تحقيق نوع من التكيف مع هذه المتطلبات البيئية، ويمكن أن نلخص هذه المبررات التي شجعت للتحول في اتجاه إدارة المعرفة في النقاط التالية:

- تعاضد دور المعرفة في النجاح المؤسسي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المؤسسة لتوليد الإيرادات الجديدة.
- العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفصائيات والإنترنت والتي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الاتصال عن بعد، وتوفير بنى تحتية أخرى للاتصالات.
- الملموسية القياسية للمعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المؤسسات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها، وقادرة على قياس هذا الأثر بشفاافية أكبر.

<https://jasps.com>

• إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية والمعرفة والتي تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في المؤسسات هي مصدر الميزة التنافسية، وهي أهم من المصادر التقليدية، مثل الأرض ورأس المال والعمل.

- تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية، وبعيد المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها.
- الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكان تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة، مما يحتم الدفع في اتجاه تطوير برامج لإدارة المعرفة.
- اختلاف طبيعة المعرفة كثيراً عن البيانات والمعلومات، فضلاً عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم تفسير ونقل المعلومات، وبالتالي تختلف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات.
- التغيير الواسع والسريع في أذواق واتجاهات الزبون، والتي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات.
- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة معالجتها، لاسيما في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع.

### استراتيجيات إدارة المعرفة

تعين على الشركات الكشف عن المعرفة الحالية المتاحة لها ، وفهم كيفية نشر هذه المعلومات لإنتاج قيمة إضافية ، والتخطيط لما يبدو عليه ذلك عملياً. (إدارة المعرفة والأداء التشغيلي)

#### 1. الاكتشاف

كل مؤسسة لديها مصادر متعددة للمعرفة ، من الموظفين إلى البيانات والسجلات.

<https://jasps.com>

قد يكون هذا هو التعليم والمهارات التي يجلبها الموظفون إلى الوظيفة، أو الخبرة والخبرة الفريدة التي يطورونها أثناء العمل، أو محركات الأقراص الصلبة للبيانات التي يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على العمل من خلال التحليل المناسب.

أثناء عملية الاكتشاف، يجب على المنظمات تحديد جميع مصادر المعرفة المتاحة، مع التركيز بشكل خاص على المعلومات التي يمكن فقدانها بسهولة. (إدارة المعرفة والأداء التشغيلي).

يتم تبسيط هذه العملية من خلال فهم قوي لأين وكيف تتدفق المعرفة حول المنظمة.

## 2. الجمع

يؤدي جمع كل المعارف والبيانات المتاحة إلى إنشاء الأساس الذي تتبنى عليه العمليات المستقبلية.

يؤدي جمع المعرفة غير الصحيح أو غير الصحيح إلى اتخاذ قرارات دون فهم كامل للمنظمة وقدراتها.

يجب على الشركات تدقيق خبرة موظفيها الحاليين والتوثيق ومصادر المعرفة الخارجية. تتوفر مجموعة من

الأدوات للمساعدة ، بما في ذلك الاستطلاعات الآلية ومسح المستندات والبيانات الوصفية. (إدارة المعرفة

والأداء التشغيلي)

بعد التنفيذ ، تعيد العديد من المنظمات تعريف العمليات الداخلية لجعل الحصول على المعرفة المؤسسية

جزءًا من العمليات اليومية. يمكن أن يكون ذلك من خلال أنظمة ملاحظات الموظفين المستمرة أو المزيد من

الإجراءات المتعمقة في الخارج.

### 3. التقييم

تتضمن هذه العملية التحليل العميق للمعرفة التي تم جمعها في الخطوتين السابقتين. يجب تقييم البيانات وتنظيمها في نموذج منظم وقابل للبحث ويمكن الوصول إليه بسهولة.

مطلوب تقييم المعرفة التي تم جمعها للتأكد من أنها دقيقة وتقدم قيمة وحديثة.

ثم يمكن للفرق تحديد أفضل السبل لمشاركة المعلومات لتحسين أداء الشركة ومنح الموظفين المعرفة التي يحتاجون إليها لتحقيق أقصى قدر من الأداء. (إدارة المعرفة والأداء التشغيلي)

يؤدي استخدام نظام إدارة المعرفة الصحيح إلى تبسيط هذه العملية من خلال السماح للقيادة بتنظيم قاعدة بيانات معرفة شاملة وتقييمها وتقسيمها وتخزينها.

### 4. التشارك

الهدف الأساسي من إدارة المعرفة هو تزويد الموظفين بالخبرة والمعلومات التي يحتاجون إليها للقيام بعملهم بأفضل ما لديهم من قدرات. (إدارة المعرفة والأداء التشغيلي)

بمجرد قيامك ببناء مجموعة مفصلة ودقيقة من المعرفة المتعلقة بشركتك ، فإنك تحتاج إلى التخطيط لكيفية مشاركتها.

في حين أن هناك العديد من الأمثلة على مشاركة المعلومات ، فإن الشيء الوحيد الذي يجب أن يكون عالميًا هو إحداث تحول ثقافي نحو التعلم والتنمية . (إدارة المعرفة والأداء التشغيلي)

<https://jasps.com>

يجب على القيادة إعطاء الأولوية لمشاركة المعرفة ومكافأتها ، مما يخلق جوًا يتم فيه تشجيع أعضاء الفريق بنشاط على تعليم بعضهم البعض والتعلم من بعضهم البعض.

## 5. التطبيق

هذه هي الخطوة التي تجني فيها المؤسسات ثمار إدارة المعرفة. اكتشاف وتخزين المعرفة المؤسسية هو مجرد بداية.

الموظفين الذين يستخدمون الخبرات المكتسبة حديثًا في مهامهم يجلبون مجموعة من الفوائد في الإنتاجية والدقة واتخاذ القرار والموظفين الأكثر ابتكارًا. (إدارة المعرفة والأداء التشغيلي)

## 6. خلق الفرص

المرحلة الأخيرة من إدارة المعرفة هي خلق المزيد من المعرفة. لا ينبغي أبدًا اعتباره عملية فردية. لن تحقق عملية تدقيق واحدة وطرح النتائج التي تبحث عنها. إدارة المعرفة هي عملية مستمرة تزيد من أداء الشركة للخبرة المتاحة لها.

سواء أكان فريقًا يكتشف نهجًا جديدًا أكثر كفاءة لمهمة ما أو طريقة أفضل لالتقاط البيانات المتعلقة بأداء الشركة ، يجب على المؤسسات أن تبتكر باستمرار وتخلق معرفة جديدة لنقلها إلى الموظفين المستقبليين. (إدارة المعرفة والأداء التشغيلي)

## أبعاد إدارة المعرفة

### 1. اكتساب المعرفة:

إن تكوين المعرفة أصبح من أهم السياسات الإستراتيجية لأي منظمة فهو الداعم الأساسي للتعليم و الإبداع التنظيمي، حيث شدد بعض العلماء على مدى تعقيد هذه المهمة و أهميتها في نجاح و استمرارية المنظمة على المدى البعيد.

كما أن الكثير من الدراسات السابقة أبدت اهتماما كبيرا بهذه المهمة ولكن في نطاق محدود جدا وهو المنظمة دون الأخذ بعين الاعتبار النظرة الشاملة لهذه العملية، والتي تشمل العوامل التنظيمية والبيئية للمنظمة والتي تؤثر بشكل مباشر على خلق و اكتساب المعرفة فيها.

### 2. تقاسم و نقل المعرفة :

يتبادل العامل المعرفة بينهم سواء داخل أم خارج مكان العمل أو بين أعضاء الفريق، وهذا التبادل هو الذي يحقق للشركة الميزة التنافسية، حيث أنه لا يكفي الشركة أن تنشئ المعرفة فقط، بل عليها أن تتيح المناخ المناسب لتقاسم هذه المعرفة بين أفرادها، إن هذا التقاسم يعمل على جعل الأفراد العاملين في المنظمة يستفيدون من المعرفة المتاحة والمناسبة بالشكل الصحيح وفي الظروف والمواقف المناسبة في الوقت المناسب لكن في بعض المنظمات يصطدم تقاسم المعرفة ببعض العقبات كالتالي تتعلق بالتباعد بين أفراد الشركة و كذلك عدم رغبة بعض العاملين في تقاسم المعرفة الأسباب شخصية الهرمية المتشددة تفقد العاملين أي فرصة لتقاسم ما يعرفونه مع مديريهم المسؤولين عنهم، مما يكون السبب في فقدان المعرفة في الشركة و

<https://jasps.com>

تلاشيها، لذلك فإن على أي شركة أن تضع خطة واضحة لتقاسم المعرفة بين الأفراد العاملين فيها، وأن تعمل على إتاحة المناخ الملائم وتوفير الإمكانيات المناسبة لذلك.

وكمثال على ذلك، تعمل الشركات اليابانية على دعوة الأفراد فيها إلى عشاء جماعي يضم جميع أفراد الشركة بمختلف مستوياتها الإدارية وذلك كأداة لثقافة تقاسم المعرفة بين هؤلاء الأفراد، وهناك شركات أخرى عملت على إنشاء قاعات المحادثة لتبادل الآراء والأفكار.

من جانب آخر، أصبحت التكنولوجيا الحديثة من أهم وسائل تقاسم المعرفة في المنظمات فالشبكة الداخلية تحقق تقاسمًا فوريًا وواسعًا بين العاملين في الشركة، أما الشبكة الخارجية بين مجموعات العمل فهي وسيلة تقاسم للمعلومات والمعرفة بين الأطراف المشاركة فيها.

إن تطوير المعرفة يركز على زيادة قدرات مهارات وكفاءات عمال المعرفة، وهذا يقود إلى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المنظمة ويعزز من جدارتها التنظيمية، ويساعدها في ذلك جذب واستقطاب أفضل العاملين في مجال المعرفة من سوق عمل المعرفة الذي يتميز بالمنافسة العالية.

### 3. استخدام المعرفة

إن المعرفة تأتي من العمل و كيفية تعليمها للأخرين، حيث تتطلب المعرفة التعلم و الشرح، فالتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول وأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء وعلى الشركة استيعاب ذلك، وتطبيق مفهوم التسامح كثقافة تنظيمية لأن الوحيد الذي لا يخطئ هو من لا يعمل.

<https://jasps.com>

وبذلك فإنها تستوجب الاحترام والإعجاب وليس الخوف، وأن نظام المعرفة الكفاء لا يكفي لضمان النجاح في الشركة لكنه بمثابة خطوة إيجابية للتعلم وأن القوة فيه تكمن في استخدامه. إن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة خاصة في العملية الإستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات و الخدمات المقابلة حاجات الزبائن، لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقت.

يتوجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المؤسسي في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي، فمن الطبيعي أن تكون عملية تطبيق المعرفة مستندة على المعرفة المتاحة وأن الرسالة تستند على عمليات اكتشاف المعرفة وامتلاكها و تخزينها.

## المراجع

الجبلي, دهام بن هجرس, الكبيسي, عامر خضير (مشرف), القحطاني, سالم بن سعيد (مناقش), ... & محمد سيد (مناقش). (2015). إدارة المعرفة ودورها في تعزيز الإبداع (Doctoral dissertation).

زدوري. (2016). ادارة المعرفة.

بن قيراط. (2019). دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية.

غازي الحارثي, & ياسر الفايدي. (2020). دور إدارة المعرفة في إدارة المشروع. مؤتمرات الآداب والعلوم الانسانية والطبيعية.

سلمى عيشوي, & فاطمة بلمهدي. دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين بولاية ورقلة (Doctoral dissertation SAA).

صباح ترغيني. (2011). دور ادارة المعرفة في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش بسكرة (Doctoral dissertation), جامعة محمد خيضر بسكرة).

الحربي, م. ع. ا. ف. ر., & مريم عبد الله فرج راشد. (2023). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية 68-1, 15(1), .